

연구논문

동서양 조직관(론) 비교

정 하 영

동아시아 사회는 조직의 경쟁력 향상과 효율화 위하여 서구의 조직이론이나 관리기법을 도입하고 운영하고 있다. 그러나 본래의 취지와는 달리, 권위주의적이고 가족주의적 구조와 행태는 여전히 존재하며, 또한 조직에 대한 심리적 거리감은 더욱 커지고 있다. 이는 바로 동서양조직관(론)의 차이에서 비롯되는데, 본고는 그 차이의 근원인 가족주의와 개인주의를 심층적으로 비교분석하고, 여기에서 배태된 권위주의 대 민주주의와 조화 대 경쟁이라는 차원에서 조직구조와 행태, 성과관리를 분석한다. 이러한 분석은 우리나라에 조직의 '인간화(민주화)'이루는 데 이론적·정책적 시사점을 제공할 것이다.

주제어: 개인의 자율성, 관계, 계급제, 전문성, 인간화

1. 서론

동아시아 사회는 세계화·정보화·지역화(혹은 노령화)라는 사회변동을 맞이하여, 조직의 경쟁력향상과 효율화를 위해 서구 조직관리의 제도나 기법을 도입·운영중이다. 일례로 계약제, 성과급, 연봉제, 팀제, 목표관리제 등이 그것이다. 그동안 조직의 합리화와 효율화를 이루어졌더라도, 우리 사회에서 고용의 불안정(이로 인한 실업, 가족해체, 사회복지비 부담의 증가, 빈부격차), 정규직과 비정규직의 차별, 비민주적 행태, 공금횡령 급증, 인간성왜곡과 소외감, 이기주의 등의 사회문제가 심각하다. 또한 서구의 제도나 기법을 도입했어도 혈연·학연·지연 등으로 이루어진 가족주의구조와 행태는 여전히 존재한다. 이런 비민주적인 가족주의문화가 병존하는 상태에서는 개인의 목표와 조직의 목표가 상호보완관계(즉 통합)인 조직의 '인간화'는 성립

정하영

중국인민대학교(中國人民大學)에서 법학박사학위를 취득하고 현재 인하대학교 정석물류통상연구원 연구교수로 재직 중이다.

haying@inha.ac.kr

되기 어렵다. 조직의 '인간화'라는 문제에 접근하기 위해서는 동서양 조직관(론)의 근기(根基)인 문화를 비교해야 한다. 즉, 동아시아문화와 서구의 조직관리 제도나 기법을 배경으로 하는 문화를 정확하게 분석하는 것이 우선이다. 그동안 행정학에서도 외국의 정책이나 제도와 한국행정문화와의 적합성에 대한 연구가 이루어졌다.¹⁾ 이러한 연구는 제도와 문화의 관계와 한국행정문화를 이해하는 데 많은 시사점을 준다. 그러나 대부분의 연구가 한국과 미국과의 비교이다. 비교의 방법에서 비슷한 문화권과 미시적으로, 그리고 상이한 문화권과 거시적으로 분석해야 그 특정의 문화를 보다 객관적이고 정확하게 분석할 수 있다.²⁾ 따라서 본고는 동아시아문화와 이것과 이질적 문화권인 서구(특히 미국)를 비교분석한다. 그동안 조직문화비교를 위해 문화 간 차이를 조감하는 다양한 문화유형이 제시되었다. 호프스테드(Hofstede)는 '개인주의·집단주의', '권력거리', '불확실성회피', '남성다움·여성다움'이라는 네 가지 독립적 차원을 기준으로 분류했다. 이 중에서 동서양의 문화차이를 가장 잘 드러낸 것이 집단주의·개인주의 분류체계이다.³⁾ 동아시아의 집단주의는 가족을 모델로 한 '가국동구'이기 때문에 '가족주의'라는 개념으로 대체된다. 즉, 동아시아에서의 가족주의는 국가뿐만 아니라 관료제 또는 행정기관의 구조원리의 기본이 된다. 동아시아의 가족주의는 '효제(孝悌: 부모에게 효도, 형제간의 우애)'에서 비롯되었는데, 이는 종적·횡적 관계를 내포한다.⁴⁾ 종적·횡적 관계의 가치관(혹은 중시하는)은 '권위(주의)'와 '조화'이다. 이런 맥락에서 볼 때 개인주의는 '민주주의' 및 '경쟁'과 친화성을 지닌다. 여기서 '민주주의'와 '권위주의' 등은 하나의 '이념형'이므로 경험적 현실과는 틀릴 수도 있다.⁵⁾

본고는 한국인(동아시아인)의 관점에서 동서양조직관(론)의 근기(根基)인 '개인주의'와 '가족주의'의 문화를 심층적이고 체계적으로 분석할 것이며, 이 문화적 틀에서 배태된(혹은 중시되는) '권위주의' 대 '민주주의', '조화' 대 '경쟁'이라는 차원에서 동서양의 조직구조와 행태, 그리고 성과관리를 체계적으로 분석할 것이다. 본 연구의 결과는

동서양조직관(론)의 분석에서 동아시아의 현실에 맞는 비교기준이 분명하게 제시될 것이며, 또한 우리의 현실(혹은 정서)에 맞는 조직의 '인간화(민주화)'에 대한 이론적 시사점을 제공할 것이며, 더 나아가 조직의 '인간화(민주화)'를 위한 제도와 관리기법을 판단(혹은 재검토)할 토대인 정책적 시사점도 있을 것이다.

2. 조직관(론)의 근기(根基)

개인주의는 개인을 집단보다 중시하고 우선시하는 문화유형이다. 여기서의 개인은 타인과의 관계 속에 규정되지 않고 스스로의 이성에 의해 삶을 계획하고 사회를 구성하는 존재를 말한다. 이에 비해 가족(집단)주의는 가족(집단)을 개인보다 중시하고 우선시하는 문화유형이다. 개인은 타인과의 관계 속에서 조화를 중시하여 서로 양보하고 협조하는 존재이다. 서구의 개인주의(여기서 배태된 민주주의와 경쟁의 가치관)와 동아시아의 가족주의(여기서 배태된 권위주의와 조화)는 가정에서부터 그 사회의 문화에 이르는 '사회화'과정에서 비롯된다.

1) 서구의 개인주의

(1) 개인주의 사상과 문화

라틴어 'individuum'가 '나누어질 수 없는'(indivisible) 것을 의미하는 것처럼 근대 이전에도 서구에서 개인주의사상이 존재했다고 볼 수 있다. 그러나 개인(주의)사상은 근대에 본격적으로 시작한다. 철학 측면에서는 근대 이성론을 창시한 철학자 데카르트가 "나는 생각한다. 고로 나는 존재한다"(Cogito ergo sum)라는 유명한 명제를 제시하여 '절대개인'사상을 정립하였다. 데카르트가 개인의 철학적 근거를 밝히려고 했다면, 홉스는 정치사상 측면에서의 사회계약론, 즉 개인들이

어떻게 사회라는 것을 구성하게 되었는가를 연구했다. 홉스는 인간은 잔인하고 이기적인 존재이기 때문에 서로 싸우게 된다고 주장했다. 그런데 홉스는 인간에게는 자연권이 있다고 여겼다. 그러나 이 자연 권리를 행사할 때 불가피하게 개인은 다른 개인과 충돌하게 되고 그 과정에서 생명·재산이 보장되지 못하고 자유가 박탈당하는 ‘만인의 만인에 대한 투쟁상태’, 즉 ‘자연의 상태’가 된다는 것이다. ‘자연의 상태’에서 벗어나기 위하여 자연권을 제한하고 양도하도록 한다. 권리를 양도한다는 것을 ‘계약’이라고 한다. 이러한 ‘계약’을 지키기 위해서는 강제적 힘이 필요한데, 이 강제적 힘은 국가에서 나온다. 개인으로부터 자연권을 양도받은 국가는 개인의 자유와 권리를 보장할 의무가 있다. 그리고 그 외의 목적을 위하여 사용되는 강제는 정통성이 없는 것이다. 한편, 개인은 양도한 권리에 대하여 복종해야 하며, 이것은 취소할 수 없는 의무가 된다(홉스, 1985 : 210~212). 이런 사회계약론의 사상은 로크와 루소로 이어진다. 다만, 루소는 홉스나 로크와 달리 국가가 단순히 투쟁상태를 피하기 위해 형성된 것이 아니고 오히려 ‘일반의지’를 실현하기 위한 사람들의 자유로운 계약의 결과라고 간주하였다. 위와 같은 ‘절대개인’의 탄생과 더불어 근대 서양인들의 가족관이 변화했다. 중앙집권화를 피하는 근대국가와 개인의 욕구와 자유를 극대화하고자 하는 사적 개인은 공히 봉건제도의 대표인 가족을 공격하고 무너뜨렸다. 근대사상의 원조인 로크와 루소는 특히 가족에 대해서 적대적이었으며 이러한 반가족주의는 베버에 이르러 절정에 달한다. 이들 근대사상가에게 가족은 구성원을 억압하는 가부장의 전제적 권위를 조장하는 장이었다. 로크와 루소 등은 가족을 계약에 의한 ‘한시적’ 제도로 간주하였다. 즉, 가족은 자식을 낳고 자식이 독립할 때까지만 필요한 제도라는 것이다(함재봉, 2000). 이러한 반가족주의의 사상은 동아시아사회에 대한 관점에서도 엿볼 수 있다. 근대 전, 즉 중세의 선교사 등은 효제를 기초로 한 전통유교국가와 유교가족에 대해 예찬했다. 그러나 근대에 들어오면서 유럽인의 중국관은 크게 변하여 중국의 정체는 근대시민사회의 반대개념으로

해석되었다. 즉, 자유의 억압과 개인의 존엄을 부정하는 전제국가관이 발생한 것이다(금종우, 1990 : 986). 근대사상가, 특히 막스 베버는 유교국가(중국)는 전통적 지배(가산적 관료제)이고 이 전통적 지배는 유교가족을 모태로 하여 형성된 효순을 바탕으로 한다고 본다. 이와 같이 유교국가를 전통적 권위를 기초로 한 전통적 지배로 규정하면서 근대의 합법적 권위·지배와 대비했다. 합법적 지배에서의 권위는 일방적 지시나 비합리적 습관 또는 전통에 기반하지 않고 쌍방적 계약(합의)을 그 전제로 한다. 따라서 지배자와 구성원들이 합의한 절차와 규칙을 신성시하고 그 결과에 복종하는 객관적이고 합리적인 권위체계를 말한다.

근대사상가들은 사회계약론을 둘러싸고 다양한 의견을 개진했지만 절대개인의 절대자유를 이상으로 삼는다는 점에서는 같은 존재론에서 출발한다(함재봉, 1998 : 240). 이러한 철학적 전통을 이어받은 자본주의와 사회주의는 ‘근대적 개인’이라는 추상적 구성물의 산물이다(최석만, 1998 : 137). 특히 사회계약론은 벤담과 밀의 공리주의이론, 합리적 선택이론,⁶⁾ 그리고 다윈주의이론⁷⁾ 등으로 발전된다.

미국은 유럽보다 훨씬 더 개인주의(그리고 평등주의) 문화가 확산되었다. 이러한 미국문화의 특성은 유럽의 근대사상(즉, 계몽주의)의 영향, 사회경제적 조건, 자연적 조건 등에서 비롯되었다. 앞에서 서술한 것처럼 유럽의 정치사상은 개인의 생명과 사유재산의 보장하기 위해서 국가가 필요하다고 본다. 따라서 개인의 욕구와 근대국가는 갈등하기도 하고 균형을 이기도 한다. 이에 비해 미국은 국가를 불신하는 경향이 강하다. 이런 국가에 대한 불신은 ‘무국가성’ 또는 ‘약한 국가성’을 만들었다(정용덕, 1996:34). ‘무국가성’은 미국의 역사적 경험에서 비롯되었다. 영국인들은 종교적, 정치적으로 ‘부당한 국가의 억압’을 피해서 아메리카대륙으로 이주했다. 이민자들은 영국의 종교적 싸움(특히 청교도혁명과 명예혁명)을 겪으면서 강한 국가권력은 시민의 자유에 부정적 영향을 미친다고 생각했기 때문에 국가에 대한 불신이 싹텄다(김형인, 2001:10). 이런 경향은 미국의 건국초기의 국

가건설자, 즉 해밀턴과 제퍼슨, 그리고 퍼블리우스의 사상에서도 나타난다. 연방주의자 해밀턴은 만인의 만인에 대한 투쟁을 제창한 홉스적 인간관을 갖고 능동적 행정부를 선호한 반면에, 공화주의자 제퍼슨은 루소적 인간관을 갖고 의회중심의 지방분권적 정체를 주장한다. 그러므로 연방주의는 행정부수반 중심의 강력한 집행부를 주장하여 능률중심주의적 행정관을 갖으나, 공화주의는 의회중심의 소극적 행정부를 주장하고 견제와 균형을 행정관으로 삼는다(박원표, 1989 : 14). 그리고 연방주의이론을 기초한 퍼블리우스는 로크적 인간관, 즉 인간을 냉철하게 자신의 이익을 추구하는 본성의 소유자로 파악했으나 그는 로크와는 달리 개인의 이익추구과정의 결과로 사회 내에 다양한 파당적 분열이 형성된다고 보았다. 파생된 파당간의 상호경쟁 및 대립의 다원주의적 구도는 수요와 공급의 메커니즘 속에서 가격이라는 균형을 찾아가는 시장의 작동원리와 유사성을 가진다. 다원주의의 구도는 국가의 부재상황에서도 견제와 균형의 구조가 자율적으로 작동할 수 있음을 함의한다. 사회의 다양한 이익을 대변하는 파당의 경쟁적 대립관계는 독점적 영향력을 행사하는 파당이 존재하지 않는 한 유지될 수 있다는 것이다. 그에게 국가의 목적은 사실상 다원주의적 견제와 균형을 확고히 하는 것이다(정의관, 1999 : 12). 위의 역사적 경험과 정치사상가의 영향으로 개인의 자유와 권리를 보장하기 위하여 '견제와 균형'이라는 정치행정체제를 구축했다. 즉, 그들은 엄격한 삼권분립체제를 완성하여 어느 한 집단이나 파당에 의해 지배되는 것을 막으려 했다. 물론 이것은 법치에 의해서이다. 유럽에서 근대국가는 개인의 자유와 권리를 보호하기 위하여 엄정한 법제도를 운영하는 법치의 전통이 확립되었다. 이러한 전통 위에, 더구나 미국은 이민 사회이기 때문에 정착민 사이에 서로 맺은 규약인 법이야말로 개인의 권리와 자유를 보장하고 사회의 질서를 유지하는 의지처였다(김형인, 2001 : 139, 정용덕, 1996 : 37). 개인주의적이고 권위를 거부하는 미국적 문화풍토에서 평등주의가 나온다. 프런티어에서 형성된 개인주의 정신은 광야를 개척하는 과정에서 형성되었기 때문에 거친 개인주

의이었다. 이 과정에서 인간에게 요구된 것은 강인한 자립심이었고, 또한 개인의 능력을 중시했다(이주영, 1992 : 64). 이런 평등주의는 경쟁주의와 실적주의를 형성하게 하고, 반대로 경쟁주의와 실적주의는 평등주의를 강화시킨다.

(2) 가정과 공공생활

동양사회와 서양사회의 기본성격과 사회적 행동양식을 비교하는 데 중요한 이론을 제시한 학자는 중국계 미국인 프랜시스 슈(Francis L. K. Hsu)이다. 그는 친족조직을 구조와 내용으로 구분하여 4개의 지배적 관계와 이에 따른 속성을 제시하였다. 서구 및 미국에 해당하는 부부관계선 지배적인 사회의 속성은 夫는 婦가 될 수 없고 婦 또한 夫가 될 수 없으며 부부관계는 어느 일방 또는 양자가 사망함으로써 소멸되므로 부부관계는 비연속적이다. 무엇보다 성적 결합을 포함하기에 성을 속성으로 갖는다. 배타성과 성의 부수적 속성으로 독립, 자유, 평등이라는 것을 지향하는 의지가 동반된다. 여기서 부자관계는 제 2차적인 것이 된다. 이곳에서 자녀는 가족 이외의 집단, 즉 동류집단(peer group)으로 향하고 자녀가 성장하여 성인이 되면 父의 권위가 상실된다(이광규, 1998 : 17 재인용). 이런 속성은 서구 및 미국의 가정생활에서 나타나는데, 대체로 아이가 활동할 수 있게 되면 바로 동등한 존재로 대접을 받는다. 부모의 교육목표는 가능한 한 빨리 아이가 자신의 일을 스스로 하도록 하는 것이다. 아이가 적극적으로 실험할 때는 격려를 해준다. 아이가 부모의 말을 반박하는 것을 허용하기 때문에 아이는 아주 일찍부터 ‘노(No)’라고 말하는 법을 배운다. 타인과의 관계에서도 타인의 지위에 구애받지 않게 된다. 공식적 존경과 경의의 표시는 거의 찾아볼 수가 없다. 어린아이가 성장하면 부모자식관계는 대등한 관계로 변하며, 중요한 결정을 하는 데 부모의 허락은 물론 조언을 구하는 일도 드물다. 가족 내에는 개인의 독립이라는 이상이 존재한다(호프스테드, 1995 : 60). 이와 같이 서구에서 부모는 자녀를 평등한 존재로 보고 독립심과 경쟁을 강조한다.

서구에서 정치를 공공영역으로, 가정을 사적영역으로 보는 공사개념은 그리스의 폴리스영역과 오이코스(*oikos*) 영역에서 시작된다. 다만, 근대부르주아 공공성에서 개인은 정치공동체의 기본단위로 등장한다. 여기서 하버마스의 관점에 따라 근대부르주아 공공성을 분석해 본다. 근대부르주아 공공성은 도시의 시민계층이 왕의 공적 권력에서 '사적 영역'이 분리되어 독립되는 시기에 형성된다. 초기 부르주아는 가족관계 내에 생성된 인본성(자발성, 사랑공동체, 교양)을 지닌 보편적 인간이란 역할과 재산소유자의 역할을 동일시함으로써 사유재산의 영역인 사적 부문의 보호를 자신의 임무로 삼는 근대인으로 탄생한다. 이들은 살롱이라는 공적 영역에서 문학적 형식 등을 매개로 봉건 질서와 권력에 관한 문제에 대해 합리적·비판적으로 토론했고, 더 나아가 문예적 공공성, 자발적 결사를 통해 궁정권력의 모든 것에 저항하기 시작하였다. 그 결과 부르주아 입헌국가와 정당을 만들고, 자유와 평등이라는 이념을 내세우면서 법을 만들었다.⁸⁾ 여기서 '주체성(절대개인)'의 탄생과정을 구체적으로 살펴보면, 하버마스는 부르주아 공공성은 가부장적 핵가족의 친밀성과 문예적 공공성에서 시작한다고 보았다. 중세의 장원경제체제 몰락과 자본주의 체제로의 이행에 따라 가족제도도 대가족제도에서 가부장적 핵가족제도로 변화했다. 이러한 핵가족화 현상의 중심에는 삶의 개인화(私事化)현상이 자리 잡고 있다. 한편 가족은 시장과 떨어진 공간을 구성하였으며, 시장에서 소유자의 자율성에 상응하는 것이 가족 내 인간성의 자기묘사이다. 가족을 구성하는 자발성, 사랑의 공동체, 교양이라는 세 계기는 인간성의 개념으로 결합되는데, 이 인간성은 인류 자체에 내재하며 인류의 절대적 지위의 본질이라는 것이다. 이처럼 핵가족의 사생활영역에서 사적 개인은 그들의 경제활동의 사적영역으로부터 독립된다. 즉, '순수한 인간'으로서 다른 사람과 순수한 인간적 관계를 맺을 수 있다고 생각하였다. 이 관계의 문학적 형식이 서신교환이다. 개인은 편지로 감정과 영혼을 교류하면서 그의 '주체성'을 발전시킨다. 이런 주체성은 다른 독자와 관련되었다. 왜냐하면 다른 사람들은 이것을

빌려주거나 그것을 베끼기도 하고 출판(편지, 일기 등은 18세기의 전형적 예술장르이다)하기도 했기 때문이다. 편지 등은 핵가족의 친밀한 관계 속에서 발견되는 청중과 타자를 향한, 공개성을 지향하는 ‘주체성’의 실험이었다. 개인화된 초기 부르주아가족에서 공개성을 지향하는, 인본성을 갖춘 주체가 탄생한 것이다. 이 주체가 거실에서 나와 한 지붕 아래 있는 살롱(프랑스는 살롱, 영국에서는 커피하우스, 독일에서는 다과회)이라는 공공장소에 들어가 일반적 관심을 가지고 그들이 읽었던 문학작품 등에 대해 자유로운 토론을 벌였던 것이다(카겐·하버마스, 2000 : 65~72).

이와 같이 서구의 공공성은 ‘주체성’(즉, 절대개인)을 전제로 한다. 공공성은 모든 인간은 개인의 존엄성을 갖는 동등한 권리를 갖고 있으므로 누구나 평등하게 토론에 참여할 수 있고, 토론을 통해 사회전체에 보편적으로 통용되는 규범과 가치에 대한 합의를 창출하며 국가 권력에 대한 합리적 정당화를 제공하는 것을 말한다. 또한 이 시기에는 사유재산과 자본주의 발달과 함께 현대적 의미의 ‘사회’가 탄생했다.

2) 동아시아의 가족주의

(1) 가족주의 사상과 문화

동아시아사회에서의 ‘가’는 관계적 질서의 장이자 공적질서의 기초적 장이다. ‘가’에서 태어나는 인간은 독립적 ‘개인’이 아니고 대(對, 즉, 관계) 속에서 자신의 위치와 역할을 부여받는다. 이는 유교의 핵심가치인 인(仁)의 어원이 대(관계)라는 것에서도 볼 수 있다. 인(仁)은 사람인 변(人)에 이(二)가 합하여 이루어진 2인간관계이다. 인(즉, 대)의 시발점은 효제(孝悌)이고, 여기서 모든 인간관계의 실천원리인 오륜이 생긴다. 오륜은 ‘친’(親)으로 규정되는 부자관계(父子有親), ‘의’(義)로 규정되는 군신관계(君臣有義), ‘별’(別)로 규정되는 부부관계(夫婦有別), ‘서’(序)로 규정되는 장유관계(長幼有序), 그리고 ‘신’(信)으로 규정되는 붕우관계(朋友有信)이다. 이런 대(관계)는 쌍무적

이다. 이 쌍무적 관계로 한 인간은 '가' 속에서 매우 다양한 관계를 갖는다. 아버지로서의 역할과 자녀로서의 역할이 동시에 주어지고 그 위에 남편, 친구, 아랫사람, 윗사람의 역할 등이 덧붙여진다. 그러므로 유교에서 인간의 사회적 역할은 때와 장소, 그리고 상대에 따라 달라진다. 서구의 계몽주의가 천부적인 권리라는 보편적 잣대로 기준으로 삼고 모든 사회관계를 재단하는 데 비하여, 유교는 인간이 다양한 관계 속에서 다양한 지위를 자득하고 여기에 맞춰 수시로 역할을 바꾸는 존재가 되기를 바란다(최석만, 1998 : 146). 이처럼 유교는 도덕의 근원이 천부적으로 개인의 본성에 자리한다고 보았다. 그 도덕 근원의 자연스러운 발로인 효제에 기초한 가족적 질서를 바탕으로 하여 동심원적 사회윤리로 확대된다. 따라서 유교는 차등적 사랑을 강조한다. 즉, 나의 부모와 타인의 부모 중 나의 부모를 더 사랑해야 하고 나와 더 가까운 사람을 모르는 사람보다 더 배려해야 한다는 것이다. 웨샤오통(費孝通)은 '차등순서의 틀'(差序格局)의 개념을 사용해 차등적 사랑(친소의식)을 설명했다. 그에 의하면 서구의 '단체의 틀'(團體格局, 독립된 개체간의 교류)과는 달리 중국의 사회구조는 마치 수면 위에 돌덩어리를 던지면 동그라미가 발생해 동심원을 일으키는 파문과 같다. 인간은 모두 주변인물의 중심에서 있다. 그리고 파문이 미치는 곳에서 관계가 발생한다. 그래서 각자가 만드는 관계는 때와 장소에 따라 모양이 다르다. 윤(倫), 즉 오류의 의미는 기본적으로 자기를 중심으로 가족의 친소에 따라 다른 사람과 '차등순서의 틀'을 이루는 것이다. 여기서 개인(중심)으로부터 가까울수록 인간관계 또한 가깝게 되며, 중심으로부터 범위가 멀어질수록 인간관계 또한 멀어지게 된다(費孝通, 1985 : 25). 이러한 차등적 사랑은 인간의 자연스러운 감정이지만, 이를 과도하게 강조하면 내외관념이라는 폐쇄적 특징을 형성하기도 한다.

유교에서는 쌍무적 관계(예를 들면, 父子慈孝, 즉 부모의 자식에 대한 자애와 자식의 부모에 대한 효도)를 중시하지만 그 중심내용은 자식이 부모에 효도하고, 동생이 형에 공경하는 것이다. 이 효제사상은

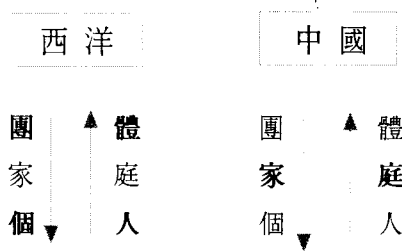
서주의 종법제에서 비롯되었다. 종법제이란 적장자를 세워 서열적으로 대종과 소종을 구분하고, 그 기본덕목인 효제를 실천하는 것이다. 이를 바탕으로 신분적 차별을 명확히 한 봉건체제를 확립한 것을 말한다. 이 종법의식에 바탕을 둔 유교는 서열적이다. 그래서 한 인간은 가족 내와 외에서 상하관계를 가린 연후에 이에 따라 적절히 처신한다. 이렇듯 상하관계를 설정함으로써 조화를 이루고, 이런 조화 속에서 행위를 규율하는 생활원리, 즉 예(禮)를 실천하는 것이다. 그러나 화(和)가 지니는 속성은 신분적 차별을 전제로 한 조화이기 때문에 불평등 할 수밖에 없다. 공자는 “소인은 타인과 같아지되, 화합하지 못하고, 군자는 화합하되 구성원과 같은 가치를 공유하는 것은 아니다”라고 했듯이, 소인들의 평등에 대한 요구를 공적 질서인 화의 세계관을 해치는 사적 이기심으로 비판했다. 한편으로 공자는 “군자는 도의에 밝고 소인은 이익에 밝다”⁹⁾라며 군자인 지배층은 도덕이 우월하다는 관념을 낳아 소인인 생산자의 정당한 욕구충족의 의지마저도 비도덕적 사욕으로 파악하게 하는 결과를 가져왔다(이해영, 1991 : 101~102). 이런 사회위계질서를 전제로 군자에 의한 통치를 ‘덕치주의’라고 한다.

서열적 관계의 강조는 자연스럽게 권위주의적 모습을 띄게 된다. 부모와 윗사람에 대한 공순과 복종(충성)을 요구하고 엄격한 상하관계를 강조하면 쌍무적 관계는 수직적 명령과 복종의 관계로 전환된다. 이러한 권위주의와 차등적 사랑(즉, 내외관념)은 다양한 가치를 인정하는 다원주의를 형성하기가 어렵다.

위와 같이 동아시아사회에서는 효제를 바탕으로 한 가족의 윤리가 사회윤리로 확대되고, 또한 가족의 원리가 사회조직(특히 국가)의 원리로 확대되었다. 중국에서는 이를 이른바 ‘가국동구’(家國同構, ‘가’와 ‘국’은 동일한 구조원리)라고 불린다.¹⁰⁾ ‘가국동구’에서는 서구에서 국가와 가족(개인)을 기준으로 공·사 영역으로 구분되는 것과는 달리, 가족을 공적 영역의 기초적 장으로 보았다. 즉, ‘가’가 바로 ‘국’이 되는 체제에서는 ‘사회’라는 공적 영역이 부재한다. 앞에서 살펴본

것처럼, 서구의 (시민)사회는 '주체성'을 전제로 하고 보편적 합의(계약)를 만드는 것이다. 이런 동서양의 '사회'에 대한 개념차이는 어원에서도 볼 수 있다. 서구인은 사회의 기초로서 '개인'이라는 개별화된 주체를 전제하고, '개인'이 친목, 교제, 이익 등의 목적을 위해 구성된 집단이나 단체로서 '사회'를 설명하였다. 그러나 동아시아에서의 '사회'는 글자 그대로 풀이하면 집단을 의미하는 '사(社)'와 모임을 의미하는 '회(會)'가 합쳐진 것이다(최봉영, 1998 : 79). 여기서 가국동구(체제)에서는 집단 혹은 모임은 바로 가족을 의미한다고 할 수 있다. 왜냐하면 동아시아에서는 혈연·지연 등으로 이루어진 사회조직이 가족주의 원리에서 태동하였기 때문이다. 이와 같이 동아시아사회는 '가족'을 전제한 윤리사회이다. 민국시대의 유명한 학자인 리앙수밍(梁漱溟)은 서구사회를 개인본위의 사회라 하고 중국을 윤리본위의 사회라고 하였다. 이런 원리를 <그림 1>로 표현했다.

그림 1



- 주 : 1. 글자의 대소는 그 위치의 경중을 표시.
 2. 화살표의 왕복은 직접적인 상호관계를 표시.
 3. 실선은 그 관계가 명확하지 않는 것을 표시.
 4. 단체는 사회로 대체되기도 함(필자 주).

자료: 梁漱溟(1996 : 101).

리양수밍에 따르면 서구의 개인은 '사회적 개인'인 데 비해 동아시아에서의 개인은 '가족적 개인'이라고 말할 수 있다. '사회적 개인'은 권리와 의무를 지닌 존재이지만 '가족적 개인'은 권리보다는 의무를 중시하는 존재이다. 또한 이는 앞에서 서술한 웨사오통의 '차등순서의 틀'과 맥을 같이한다. 이와 같이 '개인'의 자유와 평등을 전제로 한 서구의 공공성과 '가족'의 윤리와 차등적 사랑을 전제로 한 동아시아의 공공성은 다르다는 것을 알 수 있다.

(2) 가정과 공공생활

프랜시스 슈는 부자관계선을 강조하는 동아시아에서父는子였고子는장차父가됨으로연속적이고父는많은자식을가질수있고,자식은父를공유하기에포괄적이며,子는父에대하여종속적이어서부자간에는권위성이있고父와자는비성적이라고한다.여기서부부관계는제2차적인것이된다(이광규, 1998: 18, 재인용). 동아시아의부자관계의속성은관계, 권위, 서열지향이다. 동아시아에서의이런속성, 즉권위주의에서는부모와자식간의관계는대등하지않고불평등하다. 따라서아이가부모의견에다른의견을주장을하기가어렵고, 만약에아이가다른의견을주장하면부모는권위에대한도전이라고생각하며부모의명령에복종하도록요구한다. 또한동아시아에서는사람과사람의관계를강조하여사회질서와조화유지를강조한다. 따라서가정생활에서도갈등과경쟁을회피하려고, 독립적개인을추구하기보다는서로의존하면서역할에충실하는것을이상으로삼는다. 따라서자기의욕구를주장하기보다는자기억제를강조한다. 그리고아이는중요한결정을할때부모의허락이나조언에의존하는경향이있다. 이와같이동아시아의부모는자녀에게복종이요구하고경쟁보다는조화를추구하게한다.

앞에서 서술한 것처럼 동아시아에서는 서구의 가정(혹은 개인)이 울타리를 경계로 공사개념을 구분한 것과는 달리 가정을 공공성의 기초적 장으로 보았다. 즉, 공은 원래 제사를 지내는 공동공간과 이것

을 관리하는 제사담당자(즉, 우두머리)를 가리키는 개념으로 사용되었다. 그러다가 사회경제적 조건으로 인하여 공사의 구분이 생겨 유교가 이를 윤리적 의미로 확장했다. 유교에서 공은 권력·권위영역, 공정, 공동·평분이라는 의미를 지닌다. 이에 반해 '사'는 피지배자, 피지배자 영역, 개인적(비공식적, 즉, 비공개), 사악한 것, 불공정(불공평)의 의미를 지녔다.¹¹⁾

3. 조직구조와 행태 : 권위주의 대 민주주의, 조화 대 경쟁

개인주의와 가족주의라는 조직관의 틀은 동서양의 조직구조와 행태에서도 나타난다. 권위주의와 조화(민주주의와 경쟁)는 상호관련성을 지니지만, 종적·횡적이라는 관점에서 권위주의 대 민주주의와 조화 대 경쟁의 차원에서 조직구조와 행태를 분석한다.

1) 권위주의 대 민주주의

동서양의 조직구조와 행태를 분석하기 전에 우선 권위주의와 민주주의에 대한 개념을 분석한다. 권위와 권위주의라는 개념을 체계적으로 분석한 학자는 막스 베버라고 할 수 있다. 그는 권력을 자기의 의사를 타인으로 하여금 수용하도록 강제할 수 있는 힘으로, 권위는 피지배자가 지배자에 대하여 그의 지배가 정당하다고 믿을 때(정당성의 신념이 존재할 때) 성립되는 지배자의 권력으로 파악했다. 즉, 권위는 지위나 신분이 높은 사람에 대한 피지배자의 주관적 복종이 있을 때 형성되는 것이다. 권위주의란 권위라는 개념 위에 사고방식이나 가치관이 내재한 '주의'라는 말이 덧붙여졌다. 그런데 여기서 동아시아사회에서는 그 권위가 가족주의, 특히 가부장권에 근거한 도덕과 권력에서 준거로 지배-복종의 관계가 성립되었다. 이런 맥락에서 볼 때, 조직에서의 권위주의는 (전통에 근거한) 지배·복종이라는 행태주의적

특징과 이런 행태주의 근거, 즉 집권과 서열체계라는 구조적 특징을 지닌다.¹²⁾ 조직에서 권위주의 내용은 의사결정의 참여에 대한 차별과 불공정한 분배를 담는다.

민주주의는 그 어원인 민중과 지배에서 알 수 있듯이 '민중지배의 통치체제'로서 하나의 정치행태 내지 제도를 뜻한다. 민주주의란 '인민에 의한 정치', 다시 말해서 '인민의 참여에 의한 정치'를 의미하며, 따라서 '참여'야 말로 그 본질적 요소가 된다. 이러한 정치적 민주주의 원리를 산업경제 분야까지 확대한 산업민주주의에서는 노동자의 '경영참여'가 그 본질적 요소가 되며, 이를 조직에 적용하고자 하는 조직민주주의에서도 '참여적 관리'가 강조된다. 또한 참여는 이성적으로 생각하고, 결정하고, 행동하는 것이 가능한 '자율성'을 갖춘 개인을 전제로 한다. 따라서 자율성과 참여는 조직의 민주주의를 떠받치는 양대지주이다. 조직민주주의 내용은 시민적 권리를 바탕으로 조직 구성원이 조직의 주요 의사결정과정에 평등하게 참여하는 권력균점의 조직체제를 지향하고 나아가 '잉여의 소유와 분배에의 참여'를 통하여 경제적 갈등구조를 해결하는 것을 담는다(신영상, 2003 : 204~206).

동아시아의 조직은 구조적으로 가족구조와 같이 집권과 서열체제로 이루어진 권위주의적 특징을 지닌다. 집권주의는 서열의식(혹은 반대로 서열의식이 집권을 강화)을 조장하는데, 중국은 장유유서의 윤리(그러나 중국은 제도적·신분적으로 서열화가 제도화되지 않았다), 한국은 고시기수 혹은 나이, 일본은 입성(省)연도에 의한 연공에 중점을 두는 것으로 나타난다. 다만 중국은 가산평균제처럼 평균의 원리로 인해 집권과 분산적 경향을 지니고, 일본은 '가(家 : 이에)'의 원리와 같이 집권과 분권이 동시에 존재한다. 이런 권위주의적 체제에서 분권화와 권한위임(또는 위임전결권)은 가부장의 재량권처럼 상관의 결정에 달려 있다(조석준, 2004 : 114~115). 이런 권위주의, 즉 서열의식은 동아시아국가의 공무원제도에서 나타난다. 동아시아국가의 공무원제도는 계급제를 근간으로 하고 직위분류제를 부분적으로 도입했다. 계급제에서는 직위분류제와는 달리 개인의 자율성과 전문성보다

는 집단성과 일반성을 강조한다. 이에 비해, 미국은 상당한 분권을 이루었다. 행정부의 각 성(省)은 명목상으로는 대통령의 통제 아래 있지만 나름의 정책입장과 전통을 가진다. 더 나아가 하위기관도 상당한 자유재량을 지닌 채 자신의 예산과 정책주도권을 위하여 정치활동에 가담하기도 한다. 행정부 내에서의 분권(분할)현상은 수없이 많은 위원회와 의회의 소위원회에 의해 투영된다. 헌법은 정부가 시민을 짓밟지 못하도록 노력해야 한다고 규정한다. 이렇게 수많은 분할에도 불구하고 입헌주의와 법률주의를 통해 통일적 연대를 이룬다(김광웅, 2004 : 8~82). 미국에서는 부하와 상사가 서로에 대해 존재적으로 동등하다고 여긴다. 위계체계는 편의상 마련한 역할에서의 불평등일 뿐이다. 여기서는 이상적 상사란 재능 있는(따라서 존경받는) 민주주의자이다(호프스테드, 1999:65). 권력의 원천이 되는 것은 공식적 지위, 전문성, 보상을 줄 수 있는 능력이다. 따라서 미국은 전문성을 중시하는 직위분류제를 실시한다. 여기서는 해당자의 직무기술서, 규율 등을 명확하게 규정한다. 전문성으로 인해 직무의 표준화, 세분화가 이루어지고 업무의 성과를 평가하고 그 보상으로 성과급을 지급한다. 그리고 미국의 공무원은 일단 자기의 권한으로 주어진 것을 마치 재산권 같이 생각한다. 따라서 분권화와 권한위임이 되는 것이다(조석준, 2004 : 115).

앞에서 서술한 것처럼, 동아시아사회에서는 집권적이고 서열적 체제에서 '덕치주의'를 강조한다. 유교에서 말하는 '덕치주의'는 서구의 법치주의와 대조를 이룬다. 서구사회는 지도자의 뛰어난 능력을 요구하는 반면, 유교에서는 덕을 지닌 지도자를 요구한다. 여기서 덕의 현대어는 '포용성', '영향력' 등이다(김영평, 2004 : 57). '덕'의 구체적 내용은 중용 등의 인격을 지니고, 술선수범하고, 인간적 정 등을 지니는 것이다. 동아시아사회에서의 리더십은 바로 여기서 나온다. 심지어 부하의 잘못을 자신의 덕으로 돌리고 인정으로 관대한 처벌을 내린다. 설령 실적평가 등의 불이익을 부하에게 전할 때, 좀더 미묘하고 간접적 방법으로 피드백을 전하는 방법을 사용한다. 예를 들면

일상 주어지던 특혜를 철회한다든지 혹은 중간 사람을 통해 말로 전달하는 방법을 사용한다. 부하는 마치 좋은 아버지를 대하듯이, 자기의 욕구를 억제하고 장(長, 혹은 조직)에 충성을 다한다. 이런 자기 희생은 서구의 합리주의조직이 도저히 따라올 수 없는 조직성과를 가져온다. 그리고 상관이 실수로 대외적 책임을 져야하는 사태가 생기면, 부하는 상관을 대신하여 기꺼이 자기가 책임을 진다. 이것이 바로 뒤에서 논하는 인정·보은 등이다. 그러나 '덕'은 제도화가 되지 않았기 때문에 영속성이 없다. 예컨대 아버지의 '덕'의 유무가 조직을 좌우하듯이, 앞서 예는 좋은 아버지를 모시는 경우에 해당되는 것이고 나쁜 아버지를 모실 때는 전자와 아주 상이한 결과가 나타난다. 그리고 수직적, 서열적 체계에서는 아버지에게는 권리만 있고 자식에게는 의무만 부과하는 체제를 생성하는데, 이런 상태에서는 나쁜 아버지에 대한 견제와 강제가 없다. 심지어 대외적 책임에 대해서 상관이 책임지지 않고 부하에게 책임을 떠맡기는 일조차 발생한다. 이에 비해 미국에서의 리더십은 인정보다 과제에 대한 관심이 높으며 부하에게 권한과 책임을 직접 분담한다. 즉, 지시적 리더십이라고 할 수 있다. 리더는 인정주의보다는 합리주의이고 개인주의를 택하기 때문에 부하들의 잘못에 대해 인정으로 관대하게 처벌하지 않는다. 그리고 미국에서는 상관이 부하의 실적평가 실시와 '나쁜 소식'을 전달하는 능력이 성공적 리더가 갖추어야 할 핵심기술로 간주한다(호프스테드, 1995 : 104).

권위주의체제는 '(대국)대과(課)주의'를 취해 과 전체를 통제하여 집단의 생산성을 제고하고자 한다. 이런 특징의 일례로, 좌석배열이 통제의 형태를 취하는 것을 들 수 있다. 과장실을 칸막이로 구획하여 직원과의 거리감을 조성하고, 계장의 좌석을 'ㄷ'자형으로 배치하여 업무의 효율성·능률성보다는 직원통제형의 좌석배열형태를 취한다. 이런 권위주의적 분위기 속에서는 자발적이고 창의적 직무태도를 기대할 수 없다(행정자치부, 1999 : 111~112). 또한 이런 공간적 구조는 상사를 두려워하거나 거리감을 느끼게 하는데, 이런 분위기 속의

회의는 대부분 토의보다는 보고·지시형으로 이루어진다(행정자치부, 1999: 26). 마치 아들이 아버지에게 말대꾸를 하지 못하는 것처럼 부하는 상사의 의견에 노(NO)라고 하지 못하거나, 혹은 다른 의견을 갖는 것을 두려워하는 경우가 많다. 여기서는 오히려 상사가 부하에게 상의하는 것보다 전체적 내지 가부장적으로 결정을 내리는 상사를 더 선호하는 경향이 있다(호프스테드, 1995: 54). 그리고 ‘(대국) 대과(課)주의’는 개인을 평가하는 것이 아니고 조직을 평가하기 때문에 목표달성제도와 성과급 등의 평가를 어렵게 한다. 이에 비해 미국은 위원회 내지는 팀제를 운영하여 의사결정에서 참여의 폭을 확대하고 수평적 관리를 운영한다. 따라서 좌석배열도 통제보다는 상하위자간에 수시로 대화하고 토론할 수 있도록 열려 있어 자발적이고 창조적인 아이디어가 자연스럽게 형성되게끔 한다. 따라서 이런 분위기 속에서는 회의도 자유롭게 토의하고 새로운 대안을 찾으려고 하는 창조적 회의가 주로 이루어진다. 부하는 상사를 두려워하지 않고, 상의적 의사결정 스타일 선호를 드러낸다. 즉, 대체로 어떤 결정을 내리기 전에 부하직원과 상의하는 상사를 선호한다(호프스테드, 1995: 51).

그리고 의사결정과정에서 권위주의에서는 품의제를 주로 운용한다. 품의제란 부하가 상관의 의견을 물어서 문서로 재가(결재)를 받고, 그 과정에서 관련 기관과 협조하는 제도이다. 원래 이 제도는 일본에서 비롯되었지만, 윗사람의 의사를 여쭙어본다는 권위주의적 사회에 자연스럽게 적용된 것으로 보인다. 이 제도는 여러 사람(기관)이 관련되었기 때문에 어떤 결정을 실시할 때 협조를 얻을 수 있다는 장점이 있지만, 집단적 책임은 있을지언정 개인적 책임은 명확하지 않다. 중국에는 품의제에 해당되는 권열(圈閱) 제도가 있다. 이 권열 제도 아래 어떤 중요한 사안을 다루는 서류의 초안문은 일단 실무담당자의 구체적 지도 밑에 비서진에 의해 작성된다. 작성된 초안은 한 급 높은 몇몇 책임자들이 사전에 이미 결정된 순서에 따라 차례대로 검열한 후 “동의” 또는 “부동의”, 혹은 구체적 검열의견 등을 첨부해 다시 실무담당자에게 반력하고, 담당자는 이를 최종문안(혹 수정문

안) 작성 때 참고한다. 이에 비해 미국에서는 직위분류제로 인하여 직 무기술서, 규율 등의 공식적·합법적 수단을 통하여 구성원 개개인의 권한과 책임을 명확히 규정하고 자신의 전결사항은 직접 처리하고 책임지도록 한다. 또한 결재단계도 품의제보다 간결하다.

동아시아문화의 키워드는 ‘인정’·‘체면’·‘은혜(報)’이고, 이것은 인간관계의 핵심 구성요소이다. 황광꾸오(黃光國)는 인정의 개념을 첫째, 인간의 기본감정으로 보았다. 인정은 회·로·애·락·애·오·욕과 같은 인간의 모든 감정을 통틀어 일컫는 말이다. 둘째, 사회적 교환이 이루어질 때 이용되는 일종의 자원이다. 여기서 자원은 구체적 물질(예를 들면 금전·재화 등)뿐만 아니라 추상적 감정도 포함한다. 셋째, 개인과 그 관계네트워크 속에 있는 타인이 서로 준수해야 할 사회규범이다. 그는 더 나아가 정의이론과 심리학적 행위이론을 사용해서 중국인의 인정과 체면의 메커니즘을 분석하였다. 그는 행위 원칙을 공평·인정·욕구로 나누고, 행위양식을 정서적 행위와 도구적 행위로 나누었다. 욕구의 원칙을 따르는 것이 정서적 행위이고, 공평원칙을 따르는 것이 도구적 행위이다. 그중 인정의 원칙을 따르는 인정적 행위는 정서적 행위와 도구적 행위의 혼합에 의해서 형성된 것이다. 그리고 그는 청탁자와 청탁을 받는 사람, 2인의 행위자를 설정하고 거기에서 보이는 교환관계를 분석대상으로 삼았다. 그 교환관계는 다음과 같다.

- ① 욕구원칙 : 정서적 관계에 있는 사람(예를 들면 自己人, 즉 가족·친구를 말함)의 청탁은 체면을 고려하여 들어준다.
- ② 공평원칙 : 도구적 관계에 있는 사람들(예를 들면 外人, 즉 모르는 사람을 말함)의 청탁에는 공평의 원칙을 적용하여 대응한다.
- ③ 인정원칙 : 중간적 관계에 있는 사람들(예를 들면 熟人, 즉 잘 아는 사람을 말함)의 청탁은 인정의 딜레마를 발생시키지만 수지타산을 고려하여 체면을 세워줄 것인지 말 것인지 결정하고 판단이 서지 않으면 보류한다(黃光國, 1991 : 11~13).

이 인정과 체면의 모델은 개인적 친소관계에 따른 인정의 메커니즘과 작용에 대해서 분석한 것이다. 이는 동아시아사회에서의 인정행위를 파악하는 데 많은 도움이 되나 이 모델은 동서양 문화적 차이를 경시한 인류보편적인 행태적 모델이라고 할 수 있다. 특히 동아시아사회에서의 외인에 대한 냉담, 배척 등의 현상은 공평의 법칙으로 설명할 수 없다. 앞에서(서구와의 인간관계 비교) 본 것처럼, 동아시아사회에서의 인정은 가족(제도)에서 비롯되었고, 친소관계의 강조에 따라 '내외관념'이 존재한다. 따라서 그 인정은 연고 집단 혹은 사적 친분관계의 범위에서 작용하는 경우가 많은 반면에, 외집단에 대해서는 인정이 미약하다. 심지어 냉담과 배척의 경우가 많다(행정조직의 횡적 관계에서 다시 서술함). 이에 비해 미국행정은 정보보다는 과제중심의 관계이다. 과제중심의 관계에서는 사리를 바탕으로 인간관계가 성립한다. 처음부터 만남의 목적이 뚜렷하며, 그 사회에서 보편적으로 통용되는 합리성에 입각한 의사소통을 하고 결정한다(조석준, 2004 : 57).

루스 베네딕트는 《국화와 칼》에서 서구(개인주의 사회)를 죄책감의 문화로, 동아시아(집단주의 사회)를 수치감의 문화로 규정하였다. 서구사회에서는 도덕의 절대적 기준을 설명하고 양심의 계발을 의지로 삼는다. 반면, 집합주의 사회에서는 타인을 의식하여 '타인이 어떤 판단을 내릴까'에 민감하다. 즉, 수치감은 타아중심의 자아이고 죄책감은 자아중심적이다. 죄책감은 규칙위반 사실을 다른 사람이 알고 있든 모르든 관계없이 느낀다. 여기서 수치감을 느끼고 안 느끼고는 규칙위반 사실을 남이 알고 있느냐 아니냐에 달려 있다(루스 베네딕트, 2000 : 238~239). 이와 같이 외면적 강제력 또는 타인의 평판에 민감하다보니 체면의식과 눈치주의가 생긴다. 최상진은 체면을 지위·신분체면과 인격·능력체면으로 구분하여, 한국인의 의식구조 속에 지위와 신분이 높으면 인격과 능력이 더불어 높을 것이라고 믿는 지위·신분, 인격·능력 합치관이 있는 것으로 본다. 권위와 체면은 모두 평등에 반하는 우열이나 상하를 전제하며, 사회적 대인관계에서

나타나는 권위의 현시와 승인의 행동적 형태가 체면의 현시와 인정의 행동적 형태와 매우 유사한 형태로 중복된다는 점에서 체면은 권위주의의 산물이라고 할 수 있다(최상진, 2000 : 72~73). 상사와 부하의 관계에서 상사는 체면을 지키거나 차리려고 하고, 부하는 상사에게 체면 살려주기, 체면 세워주기를 하려고 노력한다. 그 일례로, 동아시아사회에서는 상사의 체면을 생각하여 직접적으로 표현하기보다 은밀하고 우회적인 간접화법을 사용한다. 이와 같이 ‘체면’은 남을 의식하는 ‘수치의 문화’에서 비롯되었고, 체면을 중시하는 사람은 권위주의적인 사람이라고 할 수 있다. 또한 체면문화는 눈치문화를 낳는다. 일례로 회의에서 상하간에 자유롭게 특정의 문제를 토의하기보다는 상사의 체면·의중을 생각하므로 눈치를 보는 경향이 많다. 반면 개인주의문화권에서는 체면은 남들로부터 자신의 자율성과 능력·자질·품성 등을 인정받으려는 욕구와 간섭받지 않으려는 욕구를 충족시키는 방향으로 나타난다(조석준, 2004 : 97~98). 즉 개인주의사회에서의 체면은 ‘개인의 자율성’에서 비롯되었다고 할 수 있다.

동아시아사회, 즉 권위주의문화에서 ‘은혜(보답)’은 주로 상하간의 관계에서 이루어진다. 상사가 부하에게 은혜를 베풀면, 부하는 그 은혜에 대하여 보답해야 한다. 이 보답은 시장에서 이루어지는 거래와 달리 부등가 교환이다. 보답은 인간의 도리이고, 서로 보답해서 정을 깊게 하고, 조직을 원만하게 운영하게 한다. 그러나 동아시아사회에서는 그 은혜(혹은 정)가 주로 연고(혹은 사적 친분)로 이루어지므로 집단화, 즉 파벌이 형성되기 쉽다. 더 나아가 특정의 집단이 인사나 권력을 독점하여 ‘사인화’할 가능성도 있다. 그 집단에서 배제된 구성원은 ‘우리의 조직’이 특정집단이라고 생각하고 사적 이익을 추구한다. 특히 인사 등과 관련될 때 지연·학연에 기초한 연고를 찾아 사적 이익추구를 행한다. 또한 조직에 대한 귀속의식은 옅어지며, 이런 구조에서는 무사안일, 책임회피 등의 행태가 생긴다. 조직의 민주성과 효율성을 기대할 수 없는 것이다.

동아시아사회는 ‘인정’·‘체면’·‘은혜(報)’로 인간관계를 형성한다.

한국에서는 ‘빡(혹은 인맥)’, 중국에서는 ‘관시’, 일본에서는 ‘간케이’ 혹은 ‘고네(연줄: コネ)’라고 한다. 그러나 가족구조의 차이 때문에 중국에서의 ‘관시’는 혈연(혹은 사적 관계)에서 주로 이루어지고, 일본에서의 간케이이는 주로 ‘장(생활공동체)’¹³⁾에서 이루어지고, 한국은 혈연뿐만 아니라 지연·학연 등에서 광범위하게 이루어진다. 따라서 한국과 일본에서는 고위공무원 중에 특정대학 출신이 압도적 다수를 점한다. 일본의 사무직 캐리어조 가운데 3분의 2 가량이 동경대 출신이고(이호철, 1996: 136), 한국에서 참여정부의 1급 이상 고위공직자 출신대학의 조사에 의하면 서울대 출신이 46.7%를 차지한다(더구나 장차관 이상으로 올라가면 서울대 출신이 압도적으로 많다. 문화일보, 2004. 9. 6). 중국의 ‘관시’는 주로 친인척 혹은 사적관계에서 이루어진다.¹⁴⁾

2) 조화 대 경쟁

경쟁이란 자기욕구(목표)의 추구를 인간의 권리로 보고, 타인을 능가하기 위하여 자신의 능력을 최대한 발휘하고자하는 행위라고 정의할 수 있다. 이에 비해 조화란 자기욕구(목표)를 억제하고 ‘관계’에 충실하고자 하는 행위라고 정의할 수 있다. 따라서 경쟁은 ‘실적’ 혹은 ‘능력’, 조화는 ‘관계’와 연결된다. 일반적으로 서구사회가 경쟁을 중시하고 동아시아사회는 조화를 중시하는 것은, 전술한 것처럼 두 사회의 ‘사회화’ 과정에서 나타난다. 가족(집단)주의 사회에서는 ‘내가 누구인가의 학습(가족 혹은 집단 내에서의 위치확인 및 구성원과의 동일성추구)에 사회화의 강조점이 주어진다. 결과적으로 가족(집단) 구성원과의 조화로운 관계형성이 긍정적 자기평가의 통로가 된다. 따라서 이들은 관계적, 조화추구적 특성(친절성, 타인에의 배려, 상냥함, 겸손성, 관대함 등)을 함양하도록 노력하고, 대인평가 장면에서 이러한 특성을 높이 평가하게 된다. 이에 비해, 개인주의 사회에서는 ‘내가 무엇을 할 수 있나’의 학습(능력 확인 및 독특성 추구)에 사회화의 강

조점이 주어지고, 결과적으로 개인적 소유(능력·업적 등)의 증진이 긍정적 자기평가의 근거가 된다. 그러므로 이들은 자기의 고유한 능력과 독특한 장점을 확인하고 발전시키기 위해 노력할 뿐만 아니라, 대인평가과정에서 이를 적극적으로 드러낼 수 있는 특성(외향성, 적극성, 지도력, 다변)을 높이 평가하게 된다(조궁호, 2004 : 18~19).

이런 사회화과정은 조직구성원의 가치나 행위에 영향을 미친다. 김영평의 한·중 공무원의 비교조사에서, '사회발전에는 경쟁과 대결보다 협동과 단결이 더 중요하다'라는 질문에, 한국장년은 80%가, 한국청년은 72%, 중국청년은 67.1%가 찬동한다고 응답했다. 비록 한국공무원이 중국공무원보다 더 많이 동조했지만, 중국공무원 역시 지배적 가치는 경쟁과 대결보다는 협동과 단결에 중점을 둔다는 것을 알 수 있다(김영평, 2004 : 116~117). 일본에서도 가족주의적 조화를 강조한다. 일례로 조화를 위해서 종신고용, 연공서열, 집단적 의사결정을 운영하고, 채용·교육·승진 등의 인사관리 등에서 조화를 중시한다. 특히 가족주의사회에서는 공동노동, 공동분배를 강조하므로 정신적·물질적 분배에서 '균등'의 원칙이 중시된다. 이에 비해, 서구(특히 미국)에서는 개인의 권리와 의무를 중시하고 결과로서 이익을 남기는 것으로 책임을 분명하게 지웠기 때문에 경쟁이 불가피할 뿐만 아니라, 거시적으로 집단이나 전체가 더 건실하고 강건하게 발전하는 과정이라고 본다. 경쟁은 상대방을 이기기 위한 창의력을 분출시켜 더 나은 결과를 얻게 한다고 본다. 경쟁이 가장 이성적으로 이루어지는 형태가 토론과 비판이며, 토론과 비판에서 양보란 미덕이 될 수 없다. 정제된 논리와 증거로 자신의 주장을 입증하는 일만이 더 나은 이론과 처방을 얻어낼 수 있는 가장 믿을 만한 과정이라고 본다. 그렇기 때문에 전문지식과 능력을 갖추는 자만이 경쟁에서 승리할 수 있다고 본다(김영평, 2004 : 116). 이런 경쟁을 강조할 때 '형평'의 원칙이 중요시된다. 이와 같이 동아시아사회는 자기의 욕구를 억제하고 관계를 충실하여, 양보하고 협동할 것을 중시한다. 이에 비해, 서구사회에서는 개인의 권리와 능력을 중시하고, 자기욕구(목표)를 적극

적으로 주장하고 표현하는 것을 중시한다.

동아시아인은 '조화', 즉 자기 희생정신을 강조하므로 조직 내에서 형제처럼 정을 공유하면서 내 일, 네 일 구별 없이 서로 돕는다. 여기서 자기 이익을 주장하거나 조화를 파괴하는 행위를 한 사람은 조직의 질서파괴자로 간주되어 불이익을 당하게 된다. 극단적 예로, 조직구성원이 불법 혹은 비리를 저질러도 그냥 넘어가거나 덮어두는 것이 미덕으로 여겨진다. 특히 공자와 섬공과의 언설¹⁵⁾에서 보듯이, 연장자나 상급자의 불법을 은폐하는 것이 조화(혹은 慈孝)라는 명분으로 합리화된다. 이는 유교의 언설뿐만 아니라, 중국의 속담 "집안 허물은 밖으로 드러내서는 안 된다"에서도 나타난다. 이러한 현상은 조화를 기반으로 한 인정주의에서 비롯된 것이다. 이런 동류의식을 중국에서는 '자가인(自家人 : 한집안)', 한국에서는 '우리', 일본에서는 '나카마(仲間) 의식'이라고 한다. 이런 구조, 즉 불법과 비리에 대한 조직적 은폐 때문에 미국과 같은 '내부고발제도'가 정착되기 어렵다. 그러나 조직 내에서 항상 조화 내지 상호공존을 유지하는 것은 아니다. 여기에서도 여러 가지 원인으로 갈등은 일어난다. 그 갈등을 해결하기 위해서 동아시아사회는 서구사회와는 달리 갈등을 회피하거나, 양보와 중재를 하려고 한다.

또한 동아시아에서의 조화는 '우리', 즉 조직 내의 범위에만 미칠 뿐이다. 우리 가족과 남의 가족을 구별하고 우리 집안과 남의 집안 사이에 경쟁의식을 느끼는 것이 여기에 해당한다. 이런 '우리' 의식이 다른 부처에 대한 '남' 의식, 심지어 대항의식을 낳는 것이다. 이런 현상은 한 부처 내에서만 그치는 것이 아니라 더 나아가 한 부의 내부의 국, 과들 사이의 경쟁까지 일어나도록 한다. 동아시아사회, 특히 일본에서는 이런 '소집단주의'현상이 더욱 심하다. 그래서 "성청의 이익은 있고 국가의 이익은 없다", "국의 이익은 있고 성청의 이익은 없다"라는 말도 있다.¹⁶⁾ 이와 같이 동아시아사회에서는 '우리'의 정, 서열주의에 기반한 경쟁과 배타성의 구조를 갖고, 부문간의 갈등을 권위주의적 방식이나 막후해결방식으로 해결하려 한다. 일본에서는

권위주의적 방식이나 ‘네마와시(根回 : 사전교섭)’을 이용한다. 이 ‘네마와시’를 제도화한 것이 품의제이다. 한국에서는 상관(특히 長)이 직접 나서서 조정하는 계서적 조정을 택한다(조석준, 2004 : 51). 중국에서도 권위주의적 방식이나 중인(中人, 중간 역할을 하는 자 혹은 기관)을 취한다.

이에 비해 미국은 합법적 사회규범을 반영하여 직무기술서, 조직도표, 규율 등의 공식수단을 통해 구성원 개인의 권한과 책임을 명확히 하였기 때문에 집단적 갈등은 드물다. 설령 부문간에 갈등이 생겼을 때 권위주의적 혹은 비공식적으로 조정하기보다는 문제를 직시하고 이를 정면으로 다루도록 한다. 갈등의 순기능적 측면을 인정하여 의견이나 견해의 충돌이 있는 경우 시간이 걸려도 충분한 타협점을 찾도록 해준다(박연호, 1997 : 151).

4. 동서양 조직론의 비교 및 성과관리

조직(조직관행)과 조직에 관한 이론은 문화의 테두리를 벗어날 수 없다. 그 이론을 쓴 교수들도 한 문화가 낳은 소산이다. 그들은 가족 속에서 자라났고 학교에 다녔으며 고용주를 위해 일했다. 그들의 경험은 바로 그들이 생각하고 집필하는 데 바탕이 되는 자료이다. 학자도 다른 사람들과 마찬가지로 인간일 뿐이며, 다른 사람만큼이나 문화적인 편견을 지닌다(호프스테드, 1995 : 216). 이러한 이론에서 나온 성과(실적)관리도 조직관 혹은 문화적 틀에서 벗어날 수 없다. 특히 성과(실적)관리의 프로그램은 서구의 경쟁가치관과 깊은 연관성을 지닌다.

1) 조직론의 비교

동아시아사회는 근대화가 시작되면서 조직의 민주화와 효율화를 위하여 조직관(문화)이 다른 서구이론(특히 미국)을 도입하였거나, 운영하고 있다. 따라서 조직관(문화)을 중심으로 동서양의 조직론을 분석할 필요가 있다. 미국에서 조직에 대한 이론(고전적 관리론, 신고전적 관리론, 행태과학론 등)은 개인을 분석의 기본단위로 삼고 합리적(경제적 혹은 사회적) 인간관을 가정한다. 이런 합리적 개인으로 형성된 조직을 어떻게 하면 능률화 혹은 민주화를 해야 하는가에 중점을 둔다. 이와 같이 서구사회는 개인과 사회(조직)를 두고 사회(조직)를 분석하고 설명하는 이론을 개발했다. 이에 비해 동아시아사회는 가국체제로 인하여 사회가 부재하므로 사회(조직)에 관한 이론을 발전시키지 못했다. 만약에 있다면 가족에 관련된 이론과 그것을 합리화한 윤리이다. 여기서 인간관계론에서 중시하는 비공식적 관계와 인간관은 동아시아사회의 그것과는 다르다. 고전적 관리론이 경제적 욕구를 지닌 개인을 전제로 한 것처럼, 인간관계론도 '사회적·심리적 인간(개인)'을 전제로 한다. 어느 경우든 각자 나름의 욕구를 지닌 개인으로 간주된다(호프스테드, 1995 : 102). 이에 비해 동아시아사회의 개인은 자기욕구(이익)를 억제하고 관계와 조화를 중시하는 '가족적 개인'이다. 또한 인간관계론에서 중시하는 비공식적 관계 역시 서구적 인간관계관을 지닌다. 서구의 인간관계는 개인을 전제로 한다. 개인 상호는 상대방의 개인적 호감과 유익 등을 탐색하고, 이런 과정과 결과를 본 후 관계의 지속여부를 결정한다. 이에 비해 동아시아사회에서의 '가족적 개인'을 전제로 하고, 관계의 친소에 따라 교류한다.

현재 동아시아사회는 조직의 경쟁력 향상을 위해 근무평정제도, 성과급제, 인센티브제, 목표관리제 등을 운영하고 있다. 그런데 이런 경영기술과 훈련프로그램은 거의 전적으로 개인주의국가에서 개발된 것이다. 따라서 가족주의문화에는 해당되지 않는 문화적 가정에 기반을 둔다(호프스테드, 1995 : 104). 대표적인 것이 미국적 풍토에서 배

태된 목표관리제 (*Management By Objectives* : MBO)이다. 즉, 목표관리제는 '개인의 자율성' 혹은 '일에 대한 계약정신'을 중시하는 개인주의 문화에서 비롯된 것이다(신영상, 2003 : 69). 여기서 동아시아사회가 서구에서 도입하고 운영하는 성과(실적)관리를 구체적으로 살펴본다.

2) 성과(실적)관리

미국이 실적에 근거한 단기평가를 하는 데 비해 동아시아사회에서는 실적뿐만 아니라 인적 자질(즉, 인간성)도 중요시하기 때문에 장기평가를 한다(박연호, 1997 : 152). 왜냐하면 동아시아사회는 구성원의 관계와 조화를 중요시하기 때문이다. 여기에는 인정·체면·보은 등이 작용하고, 인정과 체면 등은 주로 연고관계 혹은 사적 친분으로 이루어진다. 구체적으로 상관은 조직의 조화를 위해서 모든 사람에게 골고루 좋게 하려고 한다. 만일 제도가 이를 용납하지 않으면, 이미 내막적으로 정해져 있고 다 알려진 승진순서에 따라 기계적으로 평정한다. 결과적으로 근무평정제도는 형식적으로 흐르게 되고 본래의 취지를 살리지 못하게 된다(陳振明, 2001 : 337; 조석준, 2004 : 119). 또한 학연·지연·혈연 등 연고와 사적친분에 정실인사가 이루어지는 상황 아래서는 일 잘하는 사람보다 모나지 않고 사고를 일으키지 않으며 인간관계를 잘하는 사람이 우대받고 승진이나 전보시 연고관계에 있는 인사권자를 만나게 되는 사람이 관운 있는 사람으로 부러움을 산다(행정자치부, 1999 : 1333). 이런 현상은 중국도 예외가 아니다. 연고나 사적친분이 있는 사람을 좋게 평가하거나 상대방의 체면을 고려하여 관용을 베푸는 경우가 많다(陳振明, 2001 : 336). 이와 같이 동아시아는 실적에 따라 평정하는 것보다는 관계 혹은 감정에 의하여 이루어지는 경우가 많다. 그리고 사람을 평가하는 데 여러 가지 기준이 있는데, 권위주의적 문화에서는 상관의 스타일에 따라 불균형한 감각으로 평정할 가능성도 존재한다. 따라서 평정이라는 것은 절대적 기준이 될 수 없으므로 평정이 좋지 않는 사람에게 큰 죄, 즉

불법이나 비리를 제외하고는 해직(해고)보다는 승진 등 인사상의 불이익을 주고, 교육훈련이나 직무재배치를 통해 당사자에게 보다 많은 기회를 부여하는 것이 동아시아사회의 조직의 의무이기도 하다. 이는 아버지가 자식이 큰 죄를 저지르지 않는 한 자식을 내쫓지 않는 것과 같다. 훌륭한 아버지는 그 자식의 능력에 맞는 일을 시키거나, 교육과 훈련을 통해 기회를 부여하는 것과 마찬가지로이다.

성과급을 도입한 취지는 개인의 능력과 실적을 경쟁적으로 추구하도록 동기를 부여하고, 이런 보수의 합리적 차별을 통해 일에 대한 만족감을 제고하는 데 있다. 그러나 동아시아사회에서는 취지와는 달리 역기능이 초래되었다. 첫째, 성과급은 정확하고 완전하게 성과를 측정하는 데 실패하고, 둘째, 성과급은 직원간의 순위를 필요로 하고, 이러한 순위선정은 조직에 대한 직원의 몰입 정도를 상당히 감소시키는 결과를 초래하며, 셋째, 고정된 성과급 예산은 비교적인(상대적인) 순위의 사기저하 효과를 증폭시키며, 넷째, 성과급체계는 보상의 차별성을 방지하기 위한 '관리된' 순위를 허용하고, 이로써 실적을 평가하는 객관적 성과기준이라는 이상으로부터 멀어지게 된다는 것이다(최병대, 1999 : 84~85). 인센티브제에서도 공적 유무에 관계없이 나눠먹기식 혹은 연공에 따라 인센티브가 주어진다. 이 결과, 객관적이고 공정한 평가가 이루어지지 않아 조직 내 잡음과 위화감이 조성되기도 한다(행정자치부, 1999 : 90~91 ; 이달곤, 1998 : 34~35). 객관적이고 공정한 평가야말로 성과급과 인센티브제의 순기능의 효과성을 담보할 수 있는데, 동아시아사회에서는 그동안의 관행과 관계 등의 영향으로 왜곡되고 있다. 또한 목표관리제나 성과급 등에서 금전적 이익 등에 대해 부하가 상사의 정면에서 자유롭게 의견을 개진하는 것이 어렵거나, 그것을 부끄러운 일(체면)이라 생각하며, 또한 상사도 금전적 이익 등을 시시콜콜하게 말하는 부하를 '예의 없는 사람' 혹은 '소인배'로 보는 경향이 있다. 이는 개인의 자율성을 기초로 한 서구와 다른 가족주의사회에서의 아버지와 아들 간 관계와 같다고 할 수 있다. 따라서 이런 상태에서는 목표관리제 등의 실적에 근거한 성

과급제의 취지는 활용되기 어렵다. 개인의 자율성이 결여된 동아시아 문화와, 문화 속에서의 평가는 절대적이지 못하기 때문에 성과급(인센티브)의 갭이 크지 않아야 한다. 현재는 성과급은 경쟁을 유도하는 동기부여의 차원에서 이루어져야 하고, 또한 공정하고 객관적인 평가방법을 지속적으로 개발해야 한다.

조직의 경쟁력 강화와 노동의 유연화를 위해 여러 관리기법의 도입 뿐만 아니라 계약직과 비정규직 등의 제도를 도입하고 운영하고 있다. 여기서 관리기법과 여러 제도의 법적 혹은 형식적 측면보다는 심리학적 접근방법('심리적 계약')을 도입하면, 동서양의 조직관을 보다 명확하게 분석할 수 있다. '심리적 계약'이란 조직과 조직구성원 간의 상호교환에 대한 문서화되지 않은 기대로, 계약당사자들이 상대방의 기여와의 교환으로 자신이 어떤 것을 할 의무가 있고, 상대방으로부터는 자신의 기여에 대한 대가로 어떤 것을 받을 권리가 있다고 믿는 것이다. 루소(Rousseau)는 심리적 계약을 계약당사자에 의해 주관적으로 정의되는 상호의무에 대한 믿음으로 정의하였다. 루소는 심리적 계약을 직무내용 측면과 계약기간의 2가지 축의 교차를 통해 4가지 유형으로 구분하였다. 직무내용은 한정적 직무내용과 포괄적 직무내용으로, 계약기간은 단기와 장기로 구분하여, 거래적·과도적·균형적·관계적 유형으로 구분했다(조영호, 2002: 92~93).

관계적 계약은 계약기간이 보다 장기적이고 교환내용도 지속적인 관계를 통해서 나타나고, 거래적 계약은 계약기간이 비교적 단기적이고 계약당사자간의 교환내용이 분명하고 경제적이다. 개인주의문화가 강한 미국은 조직과 조직구성원의 관계가 상호이익을 기반으로 하는 계약관계인 반면에, 집단주의문화가 강한 한국 등은 조직과 조직구성원의 관계가 가족관계와 유사하다. 따라서 이러한 문화적 특성은 심리적 계약에도 반영된다. 개인주의가 강한 사회에서는 조직구성원이 조직과 자신의 관계를 계약적 관점에서 계산적으로 이해하는 반면에 집단주의 사회에서는 개인과 조직의 관계가 도덕적 관점에서 이해되는 경향이 크며 비물질적 자원도 서로 주고받는 것을 기대한다(김명

표 1
심리적 계약의 유형

		직무내용	
		한정적	포괄적
계약기간	단기	거래적 · 낮은 모호성 · 쉬운 진출, 높은 이직 · 낮은 구성원의 몰입 · 새로운 계약참가의 자유 · 적은 학습 · 약한 통합-정체성	과도적 · 모호성, 불확실성 · 높은 이직, 종결 · 불안정
	장기	균형적 · 높은 구성원 몰입 · 강한 통합, 정체성 · 계속적 개발 · 상호지원 · 역동적	관계적 · 높은 구성원 몰입 · 높은 영향적 몰입 · 강한 통합, 정체성 · 안정성

자료 : 조영호 외, 2002 : 92~93, 재인용

언, 1999 : 158).¹⁷⁾ 또한 계약의 문제, 특히 보상의 배분에서 개인주의 사회에서는 형평의 원칙을 강조하지만 집합주의 사회에서는 동등법칙을 더 선호한다(김명언, 1999 : 172).

조영호 외는 루소의 개념을 기초로 위의 비교문화의 연구에서의 개인주의-집합주의의 개념을 개인수준 차원에서 연구하여 개인의 가치 성향인 개인주의-집합주의 성향으로 접근을 시도하였으며, 개인주의-집합주의를 각 성향에 따른 심리적 계약의 차이를 4가지 유형으로 나누어 분석을 시도하였다. 한국 회사직원의 응답자를 대상으로 조사, 분석한 결과, 첫째, 집합주의 성향이 강할수록 심리적 계약은 포괄적이고 장기적인 경향이 있었다. 둘째, 예상과는 달리 개인주의 성향이 강하다고 하여 심리적 계약이 한정적이거나 단기적으로 나타나지는 않았다. 셋째, 개인적 성향이 강할수록 자신은 회사에 대해 포괄적 의무를 느끼지 않지만, 회사는 자신에게 포괄적으로 대해주기를 기대

한다(조영호, 2002 : 103~104).

행정조직은 회사조직보다 조직에 대한 애착이 강하고 평생직장이라는 의식이 강해 포괄적이고 장기적인 계약을 더 원한다. 또한 동아시아사회에서는 미국과는 달리 개인 직무의 권한과 책임이 명확하지 않고, 성과급제 등의 공정성의 문제가 존재해 거래적 계약은 성립되기 어렵다. 그리고 가족주의사회에서 개인주의 성향은 오히려 단기적으로 나타나지 않고 조직이 포괄적으로 대해주기를 기대하는 이기주의적 경향을 띤다. 이러한 현상은 바로 '자아(自我)'를 기초로 한 개인주의와 '가아(家我)'를 기초로 한 가족주의사회의 차이 때문에 일어난다. 따라서 가족주의 조직구성원에게 서구적 경영관행 또는 거래적 심리계약을 요구할 때 심리적 거리감은 클 것이다. 특히 가족주의사회에서 사회적 안전망이 결여되면 고용의 불안정, 계약직, 비정규직 등의 제도에서는 더욱더 이런 현상이 나타난다. 일례로 비정규직의 일자리 만족도는 26%에 불과하다. 이 같은 이유는 정규직과의 임금격차보다는 '인간다운 처우'를 받지 못하기 때문이다. 같은 학력 혹은 자격에도 불구하고 단지 정규직과 비정규직(혹은 계약직)이라는 신분으로 임금·복지는 물론이고 인간적 차별을 받는다(조선일보, 2005. 3. 24). 이러한 자본·권력·연고 등의 작용은 인간성을 왜곡할 뿐만 아니라 사회문제를 일으키고, 또한 사회비용의 증가를 가져온다. 그리고 조직에서도 개인의 조직에 대한 귀속의식(혹은 충성심)이 약해지고, 구성원의 협동의식도 낮아지며, 대개가 만족스러운 일자리가 없어 임시방편으로 있다는 식이 된다. 이와 같은 상황에서는 개인의 욕구와 조직목표를 통합한 '조직의 인간화'를 이루기가 어렵다. 조직의 인간화는 실체로서 '노동의 인간화'를 그 내용으로 담고 있기 때문이다. 노동의 인간화는 노동자생활의 인간화와 노동력행사의 인간화라는 두 가지의 측면을 내포한다. 전자는 노동의 인간화의 거시적 측면으로서 작업환경의 개선, 임금교섭제도, 질병, 실업으로부터의 보호, 경영자의 전제적·독자적 행동으로부터의 보호, 노동자의 인격의 존중, 의의 있고 만족스러운 노동 등의 문제를 다룬다. 후자는 노

동의 인간화의 미시적 측면으로서 노동자의 작업현장에서의 노동방식 자체의 변경을 도모하는, 새로운 원리에 기초한 직무설계 등의 문제를 다룬다(신영상, 2003 : 31~32).

5. 결론

‘관계’를 중시하는 가족주의는 권위주의와 조화를 강조하는 반면에, ‘개인의 자율성’을 중시하는 개인주의는 민주주의와 경쟁을 강조한다. 동서양조직관의 차이를 간략하게 정리하면 <표 2>와 같다.

표 2 동서양조직관(론)비교

		동아시아조직	서구(특히 미국) 조직
조직관(론)의 근거(根基)		가족주의	개인주의
조직 구조와 행태	권위주의 민주주의	집권과 서열의 체제 (대국) 대과제 계급제 품의제(권열제) 은정적 리더십(덕치주의) 통제형 회의(상의하달형) 관계중심(인정·체면·은혜) 등	견제와 균형의 체제 위원회와 팀제 직위분류제 개인의 의사결정 지시적·협의적 리더십(법치주의) 창조형 회의(하의상달형) 과제중심(개인의 자율성) 등
	경쟁·조화	조화중심적·폐쇄적 갈등회피 개인의 욕구억제 '우리(We)'·균등의식 등	경쟁적·개방적 갈등직시 개인의 욕구 긍정 '나(I)'·형평의식 등
성과관리		관계중심적·잠재지향적 성과평가 연공서열 등에 의한 보상, 균등의 원칙을 중시 관계적 심리계약	개인중심적·현재지향적 성과평가 업적에 근거한 성과급제·형평의 원칙을 중시 거래적 심리계약

이러한 조직관(론)이 존재함에도 불구하고, 동아시아사회는 조직의 경쟁력과 효율화를 위하여 개인주의국가에서 개발한 관리기법과 관행을 도입, 운영하고 있다. 그러나 본래의 취지와는 달리 권위주의적이고, 연고 내지는 사적 친분으로 형성된 가족주의로 인한 역기능이 생성되었다. 특히 조직에 대한 심리적 거리감은 더욱 커지고 있다. 그렇다고 다시 가족주의사회로 회귀할 수 없다. 이질적인 서구의 관행과 기법을 성공적으로 도입하기 위해서는 조직과 환경이 상호보완적이어야 한다. 우선 조직내부에서 민주적 제도(예를 들면, 조직구조 그 자체를 권위적인 것으로부터 민주적인 것으로 재편성하고, 수직적 관리를 대신하여 수평적 관리로 전환하여 의사결정 참여의 폭을 확대하는 것 등)를 확대해야 한다. 그러나 제도가 성공하기 위해서는 사회문화적 제반환경이 동시에 변모해야 한다. 이는 갑작스런 충격요법(즉, 제도로 사회문화 환경을 바꾸려는 발상)으로 되지 않고, 개인의 자율성과 권리와 책임을 다하는 민주적 시민이 존재해야만 가능한 것이다. 그러나 동아시아인의 퍼스낼리티는 아직까지 권위주의적이고 가족주의이므로, 서구의 가치관과 관리기법을 점진적으로 운영하는 것이 성공가능성을 높일 수 있다. 왜냐하면 갑작스러운 서구의 가치관(특히 경쟁)과 관리기법의 도입은 동아시아인에게 개인적 고통뿐만 아니라 사회문제를 일으키고, 또한 사회비용의 급증을 가져오기 때문이다. 따라서 우선 동아시아 내 조직의 '민주화·인간화'를 위해서는 서구와 동아시아의 가치관과 조직관리의 장점을 취하는 균형적 사고가 필요하다. 일례로 단기간의 실적에 근거한 해직(해고)보다는 장기적 평가를 통해 개인이 잠재력과 가능성을 완전히 발휘하게 하고, 조직의 경쟁력 제고를 위해서 인력축소보다는 부정부패·예산낭비·허례허식·공금횡령 등을 방지하는 것이 조직의 합리화에 적합하다는 사고가 필요하다. 또한 법치와 덕치의 겸전이 요구되고, 노동의 유연화를 위해서 계약직 혹은 비정규직 제도를 불가피하게 운영하더라도(최소한) '균등의 원칙(정규직과의 동일한 임금·복지·인간적인 대우)'을 유지하며, 동아시아조직 내의 상호의존·상호신뢰라는 것을 제도

화해야 한다. 그리고 점진적으로 '사회안전망'을 확충하고, 개인의 자율성과 민주적 시민을 배양하는 교육을 강화하며, 특히 연구와 사적 친분으로 이루어진 가족주의 체제를 혁파하여 공정하고 객관적인(사회)평가가 이루어지도록 여러 가지 방안을 탐색해야 된다. 이러한 것들이 전제되어야만 동아시아사회에서 개인과 조직의 목표가 통합되는 조직의 민주화(인간화)가 이루어지고, 또한 구성원의 잠재적 능력과 가능성을 최대한으로 발휘하는 조직의 효율성을 제고하게 된다.

본 연구를 진행하면서 나타난 한계와 추후의 연구과제는 다음과 같다. 본고는 주로 현실경험을 바탕으로 한 이론적 연구이기 때문에 실증적 분석을 소홀히 하였다. 따라서 금후는, 특히 심리학적 접근방법을 활용하여 조직행태에 대해 실증분석을 행할 것이다.

■ 주

- 1) 문화와 제도의 적합성에 관한 연구는 조석준(2004), 황창연(2003), 최병대·김상목(1999), 이달곤·강인재·이원희(1998), 정용덕(1996) 등의 연구가 있다. 이런 연구는 외국에서 성공적으로 실천된 제도나 정책이라 할지라도 이를 도입하기 위해서는 한국행정문화와의 적합성을 먼저 검토해야 한다고 주장한다.
- 2) 본고는 동아시아와 서구를 준거로 비교하였기 때문에 동아시아국가간의 미시적 차이를 분석하지 않는다. 동일문화권 안에서의 비교는 한·중 공문화비교를 한 정하영(2005), 한중공무원의 가치관과 의식 비교를 한 김영평·정인화의 연구(2004)를 참고하라.
- 3) 호프스테드(Hofstede)는 '개인주의·집단주의'는 그 나머지 체계와 깊은 연관성을 갖는다고 지적한다. 예를 들면, '권력거리'는 부하와 상사 간의 감정적 거리를 말하는데, 권력거리가 크면(즉, 권위주의) 더 집단주의적으로 되는 경향이 있고, 권력거리가 작으면(즉, 민주주의) 더 개인주의적으로 되는 경향이 있다(호프스테드, 1995: 88).
- 4) 삼강오륜에서 부자(군신) 간의 관계는 종적 관계이며, 형제(붕우·부부) 간의 관계는 횡적 관계이다.
- 5) 이념형이란, 사회현상을 분석할 때 그 현상의 가장 본질적 속성만을 추상화하여 개념적으로 구성한 것이다. 따라서 추상화된 요소로 구성된 이념형은 특정의 경험적 현상과 일치하지 않는다. 예를 들면, 미국사회가 민주주의적인가 하는 문제는 경험적 현실과는 다를 수 있기 때문에 논쟁거리가 될 수 없다.
- 6) 합리적 선택이론은 공공선택론과 같은 의미이다. 공공선택론은 개인을 분석의 기본단위로 삼고 개인의 이익을 궁극적 기준으로 본다. 즉, 개인은 이익의 선호에 입각하여 법과 질서의 범위 안에서

정보의 수준에 따른 상황분석을 통해 자신에게 최대의 편익을 가져온다고 생각되는 대안을 합리적으로 선택하는 극대화전략을 사용한다(유금록, 1995 : 126).

- 7) 개인의 자유와 자율성의 보장이라는 자유주의적 가치가 파생시키는 사회적 결과는 경쟁적이고 때로는 서로 상충할 수 있는 다양한 가치, 신념, 사고 및 행동의 산출이다(정의관, 1999 : 5).
- 8) 사적 영역공권력의 영역

사적 영역	공권력의 영역	
시민사회 (상품교환과 사회적 노동영역) 핵가족의 내부 공간 (부르주아 지식인)	정치적 공공성 문예적 공공성 (클럽, 신문) 문화시장 '도시'	국가('내무행정'의 영역) 궁정(귀족궁정사회)

자료 : 川根・ハバ・マス(2000 : 49).

- 9) "군자는 의로움에 밝고, 소인은 이익에 밝다(《論語 : 里仁》, 君子喻於義, 小人喻於利)".
- 10) 예를 들면, "천하의 근본은 국에 있고, 국의 근본은 가에 있으며, 가의 근본은 나의 몸에 있는 것(《孟子 : 離婁上》, 天下之本 在國, 國之本 在家, 家之本 在身)" 이고, 《大學》, "修身齊家治國平天下"이다. 이득재는 '가국체제'라고 하였다. '가국체제'는 가족을 모델로 하는 정치체제이다. 가족을 모델로 한다는 것은 국가와 가족이 각각 공적인 영역과 사적인 영역으로 나누어져 움직이는 것이 아니다. 그것은 가족이라는 사적인 영역이 국가가 공적인 영역에서 해야 할 일들을 다 떠맡는 체제를 말한다. 한마디로 말해 '가'가 바로 '국'이 되는 체제, 사회라는 공적인 영역이 부재하는 체제를 가리킨다(이득재, 2001 : 17).
- 11) 가정생활은 호프스테드의 서구의 가정생활을 서술한 것에 맞춰 필자가 경험적, 이론적으로 분석하였다. 공공성에 대해서는 필자의 논문(2005)을 참고하라.
- 12) 박동서는 권위주의란 "상관이나 권력이 강한 자에게 약하고 부하나 권력이 약한 자에게 강한 태도를 취하는 것"으로 파악한다(박동서, 1998 : 211). 그러나 이런 정의는 어떤 이론적 체계보다는 하나의 경험적 현상에 불과하다.
- 13) 나카네 지에는 사회집단의 구성원리를 자격과 장으로 구분하였다. 장이란 혈연 혹은 신분에 근거해 이루어진 자격에 의한 사회와는 달리, 일정한 지역이나 소속집단 등과 같이 일정한 테두리에 의하여 일정한 개인이 집단을 구성하는 경우를 말한다(나카네 지에, 1999 : 21).
- 14) 정하영(2005), 김영평(2004 : 110~111)을 참고하라.
- 15) "섬공이 공자에게 말하기를 우리 동네에 躬이란 곧은 사람이 있어 그 아버지가 양을 훔쳤는데 자식이 증언했습니다. 공자가 말하기를 우리 동네의 곧은 것은 그와 다르니 애비는 자식을 위하여 숨겨주고 자식은 애비를 위하여 숨겨주니 곧음은 그 가운데 있다(《論語 : 子路》, 葉公語孔子曰 吾黨有直躬者 其父攘羊而子證之, 孔子曰 吾黨之直者異於是 父爲子隱 子爲父隱 直在其中矣)".
- 16) 다시 말하면, 성청 내에서도 자신이 속한 국이 성청 전체보다 더욱 중요하다는 뜻이다. 다른 성청과의 싸움에서는 단결된 힘을 보이지만 하나의 성청 안을 들여다보면, 다시 국간의 이해가 대립되고 행정의 주도권을 놓고 치열하게 경쟁하는 것을 볼 수 있다. 심지어 국간의 경쟁은 물론이고, 국내의 과, 또한 계에 이르면 업무의 성격에 따라 각자 따로 논다. 관청에는 계나 반별로 책상을 모

아놓는데, 이것을 ‘섬(島:시마)’에 비유한다. 같은 과 내에서도 권한이 각각 다른 여러 개의 섬이 존재하는 것이다. 그 밖에 섬보다 넓은 개념으로 ‘동네(村:무라)’와 ‘밭(畑:하타케)’이란 낱말이 자주 쓰인다. 한동네 출신이란 같은 국, 같은 성칭에서 함께 자란 사람을 가리키며, 같은 밭에서 일했다는 것은 같은 국, 같은 성칭 내에서 같은 종류의 일을 맡아 함께 땀흘려가며 일했던 사이라는 것을 의미한다(이호철, 1996: 131).

- 17) 김명언의 조사에 의하면, 집단주의 사회에서는 심리적 계약의 조직의 의무에 있어 동종업체에 준하는 임금, 광범위한 복리후생, 가점경영(잘못에 대한 질책보다는 잘한 것에 대한 칭찬), 가족적 조직풍토, 공정한 고과평가 및 업무할당 그리고 구성원의 의무로는 원만한 인간관계, 자기개발 등이 미국에 비해 강조되었다(김명언, 1999: 172).

■ 참고 문헌

- 김종우. 1990. “전통유교국가와 유교가족사회의 성격에 관한 연구”, 《역사교육논집》 13·14: 983~1012.
- 김광웅·강성남. 2004. 《비교행정론》, 서울: 박영사.
- 김명언·민혜경. 1999. “심리적 계약: 계약내용과 계약위반의 부정적 효과”, 《한국심리학회지: 산업 및 조직》 12(1): 155~180.
- 김영평·정인화. 2004. 《유교문화의 두 모습: 한중 공무원 비교를 통한 아시아적 가치탐구》, 서울: 아연출판부.
- 김형인. 2001. “미국의 토착적 평등주의와 개인주의”, 《미국사연구》 14: 127~154
- 나카네 지에. 양현혜 역. 1999. 《일본사회의 인간관계》, 서울: 소하.
- 동경대 중국철학연구실. 조경란 옮김. 1993. 《중국사상사》, 서울: 동녘.
- 박동서. 1998. “한국 행정조직내의 집권원인 분석”, 《민주사회의 성숙을 위한 공공행정》, 단일권: 208~224.
- 박영식. 2000. 《서양철학사의 이해》, 서울: 철학과현실사.
- 박원표. 1989. 《미국행정학》, 대전: 한남대학교 출판부.
- 박연호·오세덕. 1997. 《현대조직관리》, 서울: 법문사.
- 신영상. 2003. 《조직관리-인간화와 민주화》, 서울: 대영문화사.
- 이광규. 1998. 《한국가족의사회인류학》, 서울: 집문당.
- 이달곤·강인재·이원희. 1998. “한국관료문화의 특징과 정부운영-정부개혁의 전제와 논리”, 《한국사회와 행정연구》 9(1): 31~42.
- 이득재. 2001. 《가족주의는 야만이다》, 서울: 소나무.
- 이주영. 1992. “집단주의 이념이 거부된 미국사상: 사회주의를 극복한 개인주의”, 《한국논단》 9: 61~68
- 홉스. 이정식 역. 1985. 《세계의 대사상 3권, 리바이던》, 서울: 휘문출판사.
- 이호철. 1996. 《일본관료사회의 실체》, 서울: 삼성경제연구소.

- 오석홍. 1995. “미국의 행정학”, 《한국행정학보》 29(4) : 1485~1506.
- 오석홍·손태원·하태권. 2000. 《조직학의 주요이론》, 서울 : 법문사.
- 유금록. 1995. “공공선택론과 한국행정에 대한 함의”, 《한국사회와 행정》 6 : 121~139.
- 정의관. 1999. “근대 자유주의 : 이론적 계보의 재조명”, 《1999년도 한국정치학회 연례 학술회의-정치사상》 3 : 1~24
- 정용덕. 1996. “미국 행정(학)의 ‘무국가성’이 한국의 행정(학) 발전에 미친 영향”, 《행정 논총》34(1) : 33~50
- _____. 1996. “개인주의 국가의 핵심 행정부 의사결정”, 《행정논총》 34(2) : 79~99.
- 정하영. 2005. “한·중 ‘공’(공공성) 문화비교 : 조직론의 관점에서”, 《행정논총》 43(1) : 33~70.
- 조금호. 2004. “동아시아 집단주의의 유학사상적 배경”, 《사회과학연구》 12(1) : 6~39.
- 조영호·조운형·안지혜. 2002. “조직구성원의 개인주의-집합주의 성향과 심리적 계약에 관한 연구”, 《한국심리학회지 : 산업 및 조직》 15(3) : 89~111
- 조석준. 2004. 《한국행정과 조직문화》, 서울 : 대영문화사.
- 최상진·김의철·홍성운·박영숙·유승엽. 2000. “권위에 관한 한국인의 의식세계 : 권위, 권위주의와 체면의 구조에 대한 토착심리학적 접근”, 《한국심리학회지 : 사회문제》 6(1) : 69~84.
- 최석만. 1998. “사회윤리로서의 합리주의와 유교의 비교”, 《동양사회사상》 1 : 133~159.
- 최봉영. 1998. “사회개념에 전제된 개체와 전체의 관계와 유형”, 《동양사회사상》 1 : 79~104.
- 최병대·김상묵. 1999. “공직사회 경쟁력 제고를 위한 실적주의 인사행정의 기능”, 《한국행정학보》 33(4) : 77~94
- 황창연. 2003. “행정조직문화와 성과관리의 관계”, 《한국정책학회보》 12(2) : 283~309.
- 함재봉. 1998. 《탈근대와 유교》, 서울 : 나남출판.
- _____. 2000. “家’의 이념과 체제”, 《전통과 현대》, 겨울호.
- 호프스테드, 차재호·나은호 역. 1995. 《세계의 문화와 조직》, 서울 : 학지사.
- 행정자치부 편저. 1999. 《늦었지만 이제부터라도》, 서울 : 행정자치부.
- 《조선일보》, “우리도 인간답게 살고 싶다”, “저임에 성차별까지... 여성은 더 서럽다”, “박사도 정규·계약직은 ‘하늘과 땅’차이”, 2005. 3. 24일자.
- カガゲン・ハーバ-マス, 細谷貞雄・山田正行譯. 2000. 《共性の構造轉換》, 東京 : 未來社.
- 費孝通. 1985. 《鄉土中國》, 北京 : 三聯書店.
- 王和. 1991. “西周人際關係思想的發展與演變”, 《歷史研究》 5 : 112~125.
- 梁漱溟. 1996. 《中國人 : 社會與人生, 中國文化要義》, 北京 : 中國文獻出版社.
- 陳振明. 2001. 《國家公務員制度》, 福建 : 福建人民出版社.
- 鄭勵志編著. 2000. 《日本公務員制度與政治過程》, 上海財經大學出版社.
- 黃光國編. 〈人情與面子 : 中國人的權力遊戲〉, 《中國人的權力遊戲》, 臺北 : 巨流圖書公司, 1991.
《論語》, 《孟子》, 《荀子》, 《禮記》.

8. The Comparative Perspective on Eastern and Western Organizational Viewpoints

Ha-Young Jung

East Asian countries rely on Western organizational theory and management techniques to improve their organizational productivity and efficiency. However, the authoritative institutional structure, the family oriented behavior, and the institutional pressure on individuals are still prevalent in the organization of East Asia countries, contrary to the original expectation.

These come directly from the differences between Eastern and Western organizational viewpoints. With the above reasons, the paper has carefully compared the Eastern familism and the Western individualism and elaborated on the institutional structure, the institutional behavior, and the management of job performance in viewpoint of exclusive authoritarianism, democratic harmony, and competition.

The paper will be very helpful to the process of organizational 'humanization (or democratization)' in Korea by outlining both theoretical background and policy alternatives

Key Words: individual autonomy, relationship, rank system, specialization, and humanization.